

Francisco das Chagas Leite

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Gease2024

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

CONSELHO EDITORIAL

Patrício Borges Maracajá - UFCG
Tatiana Cristina Vasconcelos - UEPB
Ennio Artur Aires Porto Ferreira - UNIFIP
Aline Carla de Medeiros - UFCG
José Ozildo dos Santos - UFCG
Aline Carla de Medeiros - UFCG
José Givaldo de Sousa - UNIP/UNIFIP
Danielly Carneiro de Azevedo - UFCG
Fernando Kidelmar Dantas de Oliveira - UFCG
Jakson Luís Galdino Dourado - UNIFIP
Aleksandra Vieira de Lacerda - UFCG
Silvia Regina Gobbo Rodrigues - UnB
Juliana Roriz Aarestrup - IFMT
Marisa Artmann - IFMT
Thomas Bruno Oliveira - UEPB
Ênnyo José Barros de Araújo - FRCG
Rosângela Vieira Freire - IFCE
Eriana Serpa Barreto - UFMT

Ficha Catalográfica

Dados de Acordo com AACR2, CDU e CUTTER

L733u Leite, Francisco das Chagas. **As bibliotecas universitárias e os sistemas de gestão da qualidade.** Francisco das Chagas Leite. Campina Grande - PB: GEASE, 2024.

74 p.

ISBN: 978-65-0094813-4

Livro Digital

1. Bibliotecas. 2. Qualidade em serviços. 3. Sistemas de gestão da qualidade. I. Título. II. Autor

ed. CDU: 025

Francisco das Chagas Leite, Bibliotecário. CRB -15/0076

Sumário

Introdução.....	7
A qualidade no cenário atual.....	14
Qualidade: Definições e características gerais.....	15
Os programas de qualidade e os princípios básicos da qualidade.....	19
A gestão da qualidade total (GQT).....	25
Qualidade em Serviços.....	29
Definição de Serviços.....	31
Características e Tipos de Serviços.....	32
Qualidade em Serviços de Informação.....	34
A Gestão da Qualidade em Bibliotecas Universitárias.....	43
A gestão da qualidade total em bibliotecas..	48
Indicadores da qualidade em bibliotecas universitárias.....	50
Os instrumentos de avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas.....	54
ISSO 9001 em serviços prestados pela	

bibliotecas.....	57
Considerações Finais.....	62
Referências.....	64

Introdução

Nas duas últimas décadas vem se expandido pelo mundo novas propostas de gestão. No princípio, esses modelos de gestão tinham aplicação apenas nas áreas empresariais, tanto nos setores de produção como nos de serviço. E, como ficou demonstrado que os referidos modelos de gestão eram capazes de oferecer respostas que garantiam o crescimento no ambiente competitivo - que bem caracteriza o mundo contemporâneo - passaram a ser utilizados nas mais diversas áreas.

Desta forma, entre as décadas de 1980 e 1990, a qualidade foi reconhecida como elemento competitivo principal entre as empresas. Nesse período, a competitividade se intensificou e as empresas foram obrigadas a reconhecerem que era necessário implantar um sistema, capaz de auxiliar no seu gerenciamento. Tudo isto, visando conquistar, manter e aperfeiçoar a qualidade em seus produtos e serviços, na diferentes etapas do processo no âmbito organizacional.

Fadel e Regis Filho (2003, p. 10), destacam que:

Como valor, a qualidade está associada a um estilo de gestão, à visão sistêmica, à melhoria contínua e visa promover mudanças sucessivas utilizando-se de novas técnicas de produção, voltadas ao combate dos desperdícios

Francisco das Chagas Leite

humanos e materiais. Compreende princípios, metodologias e ferramentas da qualidade, essenciais nas organizações.

Mais do que nunca, a busca da qualidade total pelas empresas dá-se em todos os níveis hierárquicos das organizações, orientando, segundo Belluzzo e Macedo (1993), uma verdadeira revolução de conceitos, hábitos e procedimentos, que se verifica em âmbito internacional na sociedade atual.

Completando esse pensamento, destacam Barbêdo e Turrioni (2003, p. 64) que *“a qualidade é, nos dias de hoje, fator essencial para que empresas sobrevivam e se mantenham competitivas no mercado cada vez mais globalizado”*.

Por outro lado, Monaco e Mello (2007, p. 8) destacam que *“a preocupação com a gestão da qualidade está crescendo cada vez mais e, inevitavelmente, atingirá todos os setores, nos próximos anos”*.

O conceito de qualidade é dinâmico, pois ele trabalha com referenciais que mudam ao longo do tempo, e, algumas vezes, de forma bastante acentuada (PALADINI, 2000).

De forma implícita, existe no conceito de qualidade a idéia de um modelo de racionalização que, primeiramente, visa à máxima produtividade, bem como a redução de custos no que se refere aos processos internos da organização (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000). Hoje, a busca pela qualidade está presente em todas as atividades. Essa busca, como já mencionado, já não se limita mais à indústria, ao comércio ou à

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

prestação de serviços: ela também já desenvolve nas Unidades de Informação, ou seja, nas bibliotecas, centros de informação e documentação e arquivos.

Informam Barbêdo e Turrioni (2003, p. 63) que na atualidade:

Organizações vêm adotando sistemas de gestão da qualidade para melhorar seu desempenho interno e garantir a qualidade de produtos e serviços que oferecem a fim de se manterem no mercado competitivo. Esta busca pela excelência também vem sendo verificada entre as bibliotecas.

A vinculação do tema qualidade às unidades de informação ocorreu ainda na década de 1990. Hoje, já existe um consenso de que a implantação de indicadores de desempenho como ferramenta de apoio à gestão das Unidades de Informação é uma discussão que merece ser privilegiada, visto que através dessa ferramenta é possível melhor se planejar as ações desenvolvidas por essas unidades, e, conseqüentemente, avaliar os serviços oferecidos.

Em países em vias de desenvolvimento, a exemplo do Brasil, as bibliotecas universitárias também foram englobadas na busca por um novo modelo de gestão. Contudo, tem-se que reconhecer que a aplicação do modelo de gestão estratégica nesses ambientes de informação não se constitui numa tarefa fácil.

Para enquadrar-se no atual cenário, as bibliotecas universitárias precisam introduzir mudanças organizacionais e

Francisco das Chagas Leite

reordenar sua gestão. Entretanto, para conseguir promover essa adequação, *“um dos caminhos que poderão ser percorridos é a gestão estratégica, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo”* (ANDRADE; SANTOS, 2010).

Como as bibliotecas universitárias possuem a finalidade de fornecer pleno apoio ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, elas precisam apresentar um desempenho eficaz em seus produtos/serviços, para que possam possibilitar aos alunos uma melhor forma de produção de novos conhecimentos. Para conseguir alcançar esse objetivo, as bibliotecas necessitam também capacitar seus funcionários.

Ribeiro et al. (2008, p 39) ressaltam que *“a capacitação dos funcionários beneficia diretamente o público que procura a biblioteca buscando resultados, conhecimentos, promovendo uma gradual melhoria qualitativa entre atendente e usuário”*.

Entretanto, é oportuno destacar a gestão estratégica - que através da qual é possível avaliar todo o ambiente organizacional - requer um aprendizado, uma percepção de oportunidades.

Segundo Barbêdo e Turrioni (2003, p. 64):

A implementação de sistemas de gestão permite às organizações estarem bem estruturadas e introduzirem métodos de trabalho mais eficientes para melhoria da qualidade, atingindo não somente os membros internos, mas toda a sociedade na qual a organização serve.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Como um elemento do macrossistema universitário, a biblioteca possui certas peculiaridades culturais. E, um dos pontos-chave de sua administração é a autonomia do gestor, a quem cabe a missão de formular políticas, visando elevar a satisfação do cliente/usuário. *Tal processo, que consiste na busca pela excelência, “exige o sistemático levantamento de dados e informações, com a finalidade não somente de avaliar os serviços, mas, principalmente, utilizá-los como elementos do planejamento estratégico”* (ROZADOS, 2005, p. 66).

Contudo, Andrade (2004, p. 42) observa ainda que:

[...] uma das maiores deficiências na administração de unidades de informações brasileiras é a carência de instrumentos gerenciais, que permitam o levantamento e avaliação do desenvolvimento dos trabalhos e possibilitando um controle maior da qualidade dos serviços prestados.

As unidades de informações ocupam na sociedade da informação e do conhecimento um espaço significativo, principalmente, no que diz respeito às ferramentas de gestão e serviços. Como essas unidades devem priorizar a aprendizagem do ser humano, existem nelas uma preocupação cada vez mais crescente com a busca da qualidade. Sem elas, seria impossível as universidades cumprirem a sua missão, que é transformar alunos em pesquisadores.

Entretanto, no contexto atual, as bibliotecas precisam se adaptar às exigências da qualidade ao mesmo tempo em que os profissionais que atuam nessas unidades de informação, devem estar a par das diferentes propostas para

Francisco das Chagas Leite

qualidade. Tal modelo de gestão, *“preconiza a qualidade de serviços com foco na eficiência e na eficácia, buscando a rapidez e o resultado satisfatório que atenda às necessidades de informação dos usuários”* (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 34).

Quando uma empresa opta por um Programa de Qualidade Total, ela consegue melhorar a qualidade do produto, reduzir as perdas e os custos de operação, bem os estrangulamentos das linhas de produção, otimizando o tempo de realização das tarefas (CERQUEIRA NETO, 1991).

Nesse mesmo sentido, Casals (1997) afirma que inúmeras são razões e situações que estimulam uma organização a fazer a gestão pela qualidade, dentre os quais destacam-se:

- a) atender/exceder aos requisitos dos consumidores;
- b) melhorar a imagem da empresa; ganhar mercado;
- c) melhorar documentação de processos, produtos e serviços;
- d) melhorar o ambiente físico de trabalho.
- e) melhorar o moral de sua equipe de funcionários;
- f) resolver problemas de responsabilidade.

No contexto atual, as grandes empresas implantam programas de qualidade total, visando não somente obterem resultados e reduzirem os custos de operação, minimizando perdas, diminuindo os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes, mas, acima de tudo, para garantirem a plena satisfação de seus clientes (CERQUEIRA NETO, 1991).

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Apesar das discussões que existem em torno da qualidade total e de sua aplicação nas diversas áreas, no Brasil, segundo Dias (2001), ainda existe uma carência de estudos, que apresentem resultados concretos sobre o uso desse recurso gerencial em unidades de informação. E o referido trabalho se justifica pela importância que o setor de serviços vem alcançando na atualidade.

No Brasil, a carência de instrumentos gerenciais que permitam o levantamento e avaliação do desenvolvimento dos trabalhos e que possibilitem um controle maior da qualidade dos serviços prestados, constituem-se uma grande deficiência na administração das bibliotecas universitárias, fato que mostra a necessidade de tais unidades implantarem novos modelos de gestão.

O uso de um Sistema de Gestão da Qualidade é muito importante a uma biblioteca universitária. No entanto, sua implantação provoca mudanças em toda a estrutura da biblioteca, levando-a a uma melhoria contínua. E, o interesse em compreender melhor como tal sistema pode ser implantado numa biblioteca, foi outro ponto que justificou a escolha do tema em estudo.

A qualidade no cenário atual

O processo de globalização que se desenrola no mundo atual tem produzido inúmeras transformações, que não refletem apenas no meio econômico, mas em todos os cenários da vida humana. É cada vez maior a competitividade entre as empresas e esta realidade tem feito da qualidade o fator essencial para sobrevivência das organizações, determinando a permanências destas no mercado, que cada dia, torna-se mais competitivo.

Na concepção de Belluzzo e Macedo (1993), a busca pela qualidade total diz respeito a uma mudança completa nos conceitos, hábitos e procedimentos adotados pela sociedade atual, e tal essa mudança se verifica em âmbito internacional.

É importante assinalar que essas mudanças se intensificaram a partir da década de 1980. Nessa década, à medida que a competitividade foi se intensificando, as empresas foram obrigadas a reconhecerem que necessitavam implantar um sistema que fosse capaz de auxiliar no gerenciamento interno, e, ao mesmo tempo, contribuir para a conquista, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de seus produtos e serviços.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

A partir dessa necessidade, as organizações passaram a fazer uso de padrões de qualidade a exemplo da série ISO 9000 e da Gestão da Qualidade Total (GQT). Em pouco tempo, aquelas empresas que aplicavam esses sistemas de gestão da qualidade, passaram a se destacarem no mercado pela confiabilidade nos produtos e serviços que ofereciam. E isto contribuiu para que a aplicação desses padrões fosse intensificada.

Qualidade: Definição e características gerais

O termo qualidade possui inúmeras definições estabelecidas sob diferentes óticas, recebendo influências da história, da cultura e do desenvolvimento socioeconômico, o que faz com que seu conceito seja subjetivo.

Para Juran (1992), a qualidade é determinada pelas características do produto¹ que o cliente julga serem benéficas a ele.

¹ A expressão *produto* inclui bens, serviços e informações trocadas entre a empresa e o mercado (fornecedores e clientes), tanto quanto entre os departamentos de pessoas dentro da organização. A expressão *processo* inclui processos de fabricação, bem como processos administrativos ou de vendas. E a expressão *cliente* envolve, além do público externo, que compra os produtos da empresa, todas as pessoas e grupos impactados pelas ações da empresa, estejam fora ou dentro dela. Somos todos fornecedores e clientes. Cada pessoa e setor, dentro da organização, tem por objetivo gerar produtos capazes de satisfazer as necessidades de outras pessoas ou setores, com máximo desempenho e mínimo custo [...]. Se qualquer fornecedor gera um produto para o qual não existe um *cliente* específico, isso é um desperdício que irá onerar o produto final da empresa (JURAN, *apud* MIRANDA, 1994, p. 6).

Francisco das Chagas Leite

Deming (1990, p. 124) afirma que a *“qualidade só pode ser definida nos termos de quem avalia”*.

Completando esse pensamento, Feigenbaum (1994) afirma que a qualidade encontra-se fundamentada na experiência real do cliente com o produto ou serviço, acrescentando que é com base em exigências, sejam elas explícitas ou não, que o cliente avaliar a qualidade daquilo que lhe é oferecido.

Por outro lado, Longo (1996, p. 9) observa que:

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade - a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

Nesse sentido, percebe-se que a qualidade está relacionada à satisfação dos clientes e, que essa satisfação depende totalmente do atendimento das expectativas construídas pelo cliente antes da aquisição do produto, quanto à sua qualidade.

Na concepção de Deming (1990), somente a qualidade baseada na satisfação dos clientes produz recompensas reais para a organização, que se traduz na lealdade de sua clientela e na sua imagem positiva no mercado.

Informam Monaco e Guimarães (2000, p. 71), que a qualidade *“visa em primeiro lugar, à máxima produtividade e a*

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

redução de custos, tentando, de todas as formas, voltar a empresa ao atendimento das reais necessidades dos seus clientes".

Por sua vez, Kotler (1993, p. 92) vai mais além quando afirma que:

A qualidade percebida pelo cliente depende muito de sua interação com o prestador do serviço: o consumidor julga a qualidade dos serviços não apenas pela qualidade técnica (digamos o sucesso de uma cirurgia), mas também pela qualidade funcional (a preocupação mostrada pelo médico e a confiança que inspira). Assim, os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer os clientes apenas proporcionando bons serviços técnicos.

Nesse sentido, não somente os recursos tecnológicos, mas também a capacidade de quem utiliza esses recursos é levada em consideração pelos clientes/usuários quando da avaliação da qualidade dos serviços prestado. Por outro lado, a qualidade só tem sentido no contexto da experiência do cliente. E esta é afetada tanto por fatores tangíveis ou intangíveis.

Para Horowitz (1993, p. 13), a “qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer à sua clientela alvo”.

No entanto, uma das mais conhecidas definições para o termo qualidade foi apresentada por Ishikawa (1998, p. 44). Segundo o qual:

A qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviços, qualidade de informação, qualidade de processo,

Francisco das Chagas Leite

qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos etc. (...) e a qualidade em todas as suas manifestações.

No atual cenário, as empresas que se preocupam com o seu micro e macro ambiente, procura melhorar de contínua as condições de trabalho de seus empregados, fazendo com que os mesmos assumam um papel de colaboradores. Com isso, elas conseguem alcançarem maiores ganhos de produtividade.

Por outro lado, Garvin (1992) ao definir a qualidade, considera os seguintes pontos:

a) transcendente, que define qualidade como excelência inata;

b) produto, quando descreve a qualidade como algo preciso e mensurável;

c) usuário, quando a qualidade está diante dos olhos de quem observa;

d) produção, quando a conformidade às especificações é qualidade;

e) valor, quando a qualidade está diretamente relacionada aos custos e preços.

Desde sua formulação até o presente, o conceito de qualidade passou por uma significativa evolução. Antes, ele dizia respeito às atividades de inspeção e seleção de itens não conformes, possuindo um caráter fortemente corretivo. Com o

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

tempo, se revestiu de uma abordagem mais técnica, voltada para a garantia da qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente, sua ênfase está voltada para o processo e não mais para o produto, visto que através daquele que a organização consegue um produto com a qualidade esperada.

Para Branchini (2003, p. 19), *"o enfoque na qualidade e da qualidade evolui à medida que as relações sociais e econômicas do homem se tornam mais complexas"*.

Numa evolução continua, destacam Conte e Durski (2002) que o conceito de qualidade ultrapassou as fronteiras da empresa, abrangendo também toda a cadeia em sua volta. Atualmente, *"a qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes (internos ou externos) e dos resultados esperados"* (BRASIL, 1996, p. 9).

Esse foco no processo permite a geração dos chamados indicadores de desempenho. Com esse conhecimento, a organização é consegue estabelecer um parâmetro para suas atividades, primando pela máxima *'a boa impressão é a primeira que fica'*, ou seja, existe nas organizações atuais a preocupação constante em fazer certo logo na primeira vez, gerando a satisfação do cliente.

Os programas de qualidade e os princípios básicos da qualidade

É importante destacar que um programa de qualidade quando implantado e executado observando corretamente seus parâmetros, produz reflexos dentro e fora da organização.

Francisco das Chagas Leite

Avaliando essa situação, Conte e Durski (2002, p. 52) fazem o seguinte comentário:

A implantação de programas de qualidade e produtividade, além de viabilizar a certificação da empresa como classe mundial, traz consigo a possibilidade da melhor qualidade de vida, mesmo que não haja um programa formalizado com este nome, pois possibilita benefícios aos funcionários, em termos de carreira e aprendizado profissional.

Desta forma, percebe-se que um programa de qualidade não diz respeito somente aos produtos ou serviços da organização. Ele também deve está direcionado para os funcionários. É impossível uma organização instituir um programa de qualidade total sem envolver todos os seus níveis e áreas de suas atividades.

Ademais, a organização que adota um programa de qualidade deve ter consciência plena que trabalha para clientes internos e externos, devendo desenvolver os esforços necessários para atender as necessidades dessa clientela, sempre primando por padrões mais alto do que aqueles estabelecidos por essa clientela.

Na concepção de Ferreira (2003, p. 15):

Não se vende nem se compra Qualidade Total, assim como não se vende nem se compra saúde. Obtém-se saúde a custa de cuidados pessoais e, quando necessário, de procedimentos terapêuticos específicos e prescritos caso a caso. Saúde é

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

uma condição e não um artigo de comércio. Assim é com a Qualidade Total.

Em momento algum, a Qualidade Total deve ser vista apenas como um processo, um sistema ou programa, pois ela é uma condição, que a organização consegue atingir após variados estágios, desenvolvidos através da utilização de várias metodologias e pela utilização de instrumentos diversos.

Afirmam Conte e Durski (2002) que independente dos diferentes programas ou normas, a qualidade apresenta dez princípios básicos, são eles: planejamento da qualidade, total satisfação dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento dos recursos humanos, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo, gerenciamento de processos, disseminação das informações, garantia da qualidade e desempenho zero defeitos.

Para um melhor entendimento, o Quadro 1 apresenta os princípios básicos da qualidade, enumerando suas descrições.

Quadro 1: Princípios básicos da qualidade

Princípio	Descrição
Planejamento da qualidade	Prepara a empresa para alcançar as metas da qualidade, identificando os clientes internos e externos, conhecendo suas exigências, desenvolvendo o produto ou serviço face à essas exigências, estabelecendo metas da qualidade e garantindo a capacidade do processo para atingir essas metas em condições normais de

Francisco das Chagas Leite

	funcionamento.
Total satisfação do cliente	Pode ser entendido como o ponto principal da gestão da qualidade. Os clientes são a razão de existir de uma organização, e o primeiro passo da qualidade é conhecer as necessidades dos clientes e como os clientes avaliam os produtos.
Gestão participativa	É necessário criar uma cultura de participação e repasse de informações, para que haja um nivelamento entre o corpo funcional
Desenvolvimento dos recursos humanos	Buscar a valorização dos funcionários, enfocando seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total.
Constância de propósitos	A definição de propósitos através de um processo de planejamento estratégico participativo, integrado e baseado em análise de dados íntegros e abrangentes, determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e a convergência de ações.
Aperfeiçoamento contínuo	É imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo, eliminando-se atitudes de paternalismo, acomodação e passividade.
Gerenciamento de processos	Gerenciar processo significa planejar, executar, verificar e atuar de forma corretiva.
Disseminação das informações	A empresa deve manter um canal aberto de comunicação com seus clientes, levantando expectativas e necessidades, firmando sua imagem com a divulgação de seus principais objetivos, produtos e serviços.
	Trata do estabelecimento de normas e

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Garantia da qualidade	procedimentos da organização que forma um sistema documentado passível de certificação pela análise comparativa com normas internacionais.
Desempenho zero defeitos	Deve ser incorporado à maneira de pensar de todos os funcionários, de forma a que todos busquem a perfeição em suas atividades.

Fonte: Conte e Durski (2002), adaptado.

Não se pode falar em qualidade de um produto ou serviço, sem, contudo, levar em consideração todas as dimensões que afetam a satisfação dos clientes/usuários. Isto porque é essa satisfação que de forma direta garante a permanência da organização no mercado, ou melhor, garante a sobrevivência futura.

Abordando esse ponto, Campos (2002) acrescenta que a qualidade apresenta as seguintes dimensões:

a) Atendimento: trata dos aspectos relacionados à entrega dos produtos ou dos serviços, finais e intermediários, da empresa;

b) Custo: trata não só do custo final dos produtos e dos serviços, mas também dos custos intermediários;

c) Moral: trata dos aspectos motivacionais da equipe de trabalho;

d) Qualidade intrínseca: está intimamente relacionada com a satisfação dos clientes (internos ou externos) e trata das características essenciais do produto ou do serviço;

e) Segurança: trata da segurança dos empregados e dos clientes.

Francisco das Chagas Leite

Nota-se, portanto, que na construção do conceito de qualidade, várias dimensões devem ser levadas em consideração. Pois, a qualidade é resultante da interação contínua dessas dimensões dentro da organização, cujos resultados refletem interna e externamente.

Noutra palavras, a qualidade diz também respeito a vários fatores, dentre os quais: a entrega do produto/serviço dentro das especificações preestabelecidas pelo cliente, a cobrança de um preço justo, aos cumprimentos os prazos, aos respeito à moral e à segurança dos clientes, funcionários, acionistas e da própria sociedade.

É importante assinalar que é devido a esse amplo aspecto que a Gestão de Qualidade que possui, que ela recebe o nome de Total. E, jamais deve ser confundida com Qualidade de Produto (MOURA, 1997).

Feigenbaum (1998) afirma que qualidade pode-se apresentar como as seguintes utilidades ou funcionalidades:

- a) articulador da competitividade empresarial;
- b) elemento de medição da satisfação do cliente;
- c) ferramenta eficaz nos negócios;
- d) instrumento de relacionamento entre os fornecedores;
- e) linguagem internacional dos negócios;
- f) meio de administrar o tempo;
- g) objeto da moderna contabilidade de custos;
- h) recurso na gestão do gerenciamento organizacional;

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

A partir do momento em que a organização começa a medir a satisfação do cliente, ela passa a conhecê-lo melhor e modifica seus produtos ou serviços para melhor atendê-lo, gerando a chamada satisfação. Como recebe a credibilidade de cliente, a organização amplia seus negócios e torna-se competitiva, atingindo com maior facilidade os mercados externos. Internamente, ela consegue colocar em prática um melhor gerenciamento de atividades, reduzindo custos e dando qualidade ao que produz ou executa, melhorando a sua imagem organizacional.

A gestão da qualidade total (GQT)

De uma maneira geral, a gestão da qualidade pode ser entendida como sendo uma forma de gerenciamento, destinada a melhorar o desempenho organizacional, fazendo com que as organizações alcancem vantagens competitivas, que lhes permitem sobreviverem no mercado.

Na concepção de Garvin (1992), a Gestão pela Qualidade Total é um sistema permanente e de longo prazo, que possui foco na melhoria continua e que é constituído/implementado através da participação de todos os membros das empresas, incluindo gerentes, supervisores, trabalhadores e seus executivos.

Quando uma organização adota o modelo de Gestão da Qualidade Total, suas ações devem ser desenvolvidas através da consolidação de técnicas e idéias, direcionadas para o aumento de sua competitividade, de forma que sempre

Francisco das Chagas Leite

resulte na melhoria dos processos e conseqüentemente dos produtos.

De acordo com Longo (1996, p. 10) "*a Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações*", acrescentando que esse tipo de gestão tem como pontos básicos:

- a) a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros;
- b) decisões baseadas em fatos e dados;
- c) foco no cliente;
- d) trabalho em equipe permeando toda a organização.

A gestão da qualidade encontra-se centrada na busca da qualidade total. Para que essa busca seja possível, é de suma importância a participação de todos os membros e segmentos da organização. Como a organização consegue realizar o que planejou, satisfazendo o cliente, todos seus membros e até mesmo a sociedade se beneficiam com os resultados obtidos.

No entendimento de Paladini (2004), a gestão da qualidade abrange as seguintes naturezas básicas:

- a) Bens intangíveis: há interação com o usuário na geração de serviços;
- b) Bens tangíveis: atividades industriais onde o produto existe fisicamente;
- c) Estruturação de método: como desenvolver uma atividade.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Acrescenta ainda Paladini (2004), que o ápice da Gestão da Qualidade tem como indicativos claros dos resultados através do grau de fidelidade do consumidor e a possibilidade de transformar clientes em consumidores.

Diante dessa possibilidade, é de fundamental importância atender bem, excedendo todas e quaisquer expectativas dos clientes. Pois, a obtenção da qualidade total, advém do atendimento, do fornecimento do produto com qualidade, e da prestação do serviço com excelência.

Ainda segundo Longo (1996), a GQT apresenta as seguintes características:

- a) Deve ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir;
- b) É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento;
- c) Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização;
- d) Valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição.

Objetivando planejar e implantar um sistema de GQT eficiente dentro das organizações, Garvin (1992) propôs as seguintes etapas evolutivas, que devem ser seguidas pelas organizações:

- a) Inspeção: dá sua contribuição no processo de desenvolvimento da GQT, pois se apóia em um sistema de

Francisco das Chagas Leite

medidas, utilizando-se de gabaritos e outros acessórios, e de um padrão de referencia (controle de atributos e variáveis);

b) Controle Estratégico da Qualidade: se avaliava a qualidade de um produto por meio do percentual de defeitos de um lote do produto, portanto, não obtendo uma avaliação satisfatória e precisa;

c) Garantia de Qualidade: possui o objetivo de prevenir problemas e defeitos, diz respeito aos seguintes aspectos principais: qualidade dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito;

d) Gestão Estratégia da Qualidade: determina que o controle precisa iniciar pelo projeto do produto e só cessar quando o produto estiver chegando às mãos de um cliente que sane sua necessidade e que fique satisfeito.

É importante que a organização seja consciente de que a sua sobrevivência no mercado atual depende da gestão da qualidade total. Ela precisa garantir aos seus clientes a total satisfação, seja em relação aos seus bens ou serviços produzidos. Ademais, o foco da qualidade total "*parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência*" (LONGO, 1996, p. 11).

Qualidade em Serviços

As mudanças desencadeadas no cenário mundial, nos últimos anos, proporcionar um crescimento expressivo do setor de serviços, tanto em termos de competitividade e quanto de mercado de trabalho. Tal crescimento foi estimulado, principalmente, pelo desenvolvimento das novas tecnologias e pelas melhorias verificadas na qualidade de vida da população.

Kehler e Brondani (2005, p. 17) destacam que:

As áreas de serviços representam hoje a maior parcela do PIB (Produto Interno Bruto) em vários países. É um dos campos que mais cresce e com tendências a continuar crescendo. O aumento da competitividade criada pela globalização dos mercados faz com que as empresas de manufatura se aliem as de serviços, viabilizando o processo produtivo e a formação dos custos. É principalmente dentro da empresa que as áreas de serviços estão ganhando espaço com relação ao controle dos custos.

Considerado um importante indicador no Produto Interno Bruto mundial, o setor de serviços começou a desenvolver-se logo no início da sociedade pós-industrial que, por sua vez, era preocupada com a qualidade de vida.

Francisco das Chagas Leite

Completando esse pensamento, Giansesi e Correa (1996, p. 17), afirmam que:

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Houve, portanto, nos últimos anos, uma mudança na destinação dos serviços. No passado, o foco deste setor estava voltado para os bens e para a manufatura, de forma que os serviços se caracterizavam como elemento periférico.

Comentando essa situação, Ribeiro et al. (2008, p. 36) ressaltam que as profundas mudanças ocorridas na área de gestão de serviços, foram “*decorrentes das alterações e surgimento de novos perfis de competição no mercado mundial*”.

No contexto atual, a busca pela excelência no setor de produção, bem como as mudanças na forma de organização e de gerenciamento, sempre voltadas para o atendimento dos padrões de qualidade, tem contribuído para que o setor de serviços adote uma nova postura gerencial.

Por sua rápida expansão e a perspectiva de continuar em crescimento, o setor de serviços tem atraindo a atenção de universidades e centros de pesquisas empíricas, onde existe uma preocupação com a padronização dos serviços, inclusive,

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

este envolvimento fez surgir a adoção de padrões da qualidade, a exemplo da ISO 9000 (BARBÊDO, 2004).

Atualmente, no mundo todo, existe um crescimento substancial da aplicação de sistemas de gestão da qualidade em serviços. É cada vez maior o número de empresas que buscar a certificação ISO 9001. Isto vem ocorrendo porque já existe no âmbito organizacional um consenso de que para melhorar seu desempenho é necessário priorizar a gestão da qualidade no setor de serviços.

Definição de Serviços

Na construção do conceito de serviços devem ser observada a intangibilidade e a interação entre pessoas.

Na concepção de Grönroos (1995, p. 36):

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao (s) problema (s) do (s) cliente (s).

Analisando essa definição, percebe-se que o serviço é o produto resultante da interação entre cliente, prestadores de serviços e o sistema de suporte físico, ou seja, na execução de um serviço existe uma interação entre cliente-fornecedor. Na execução de um serviço, o fornecedor oferece sempre bens tangíveis ou não.

Francisco das Chagas Leite

Informa Kahtalian (2002, p. 20), que *"serviço é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico"*.

Em resumo, o termo serviço pode ser conceituado como sendo todo e qualquer ato desempenhado por uma parte (fornecedor), que tem por objetivo oferecer à outra (cliente), bens essencialmente intangíveis ou não (KOTLER, 1998). Visto como um desempenho transformador, o serviço está sempre ligado a um produto físico.

Características e Tipos de Serviços

Os serviços apresentam um conjunto de características, que lhe proporcionam as condições que permitem atender certas necessidades do cliente.

Barbêdo (2004) afirma que entre as várias características de um serviço, podem ser citadas as seguintes:

- a) a inseparabilidade;
- b) a intangibilidade;
- c) a participação do cliente na produção do serviço;
- d) a perecibilidade;
- e) a variabilidade;

O Quadro 2 apresenta com melhores detalhes cada uma dessas características.

Quadro 2: Características dos serviços

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÕES
A inseparabilidade	A produção do serviço ocorre ao mesmo tempo em que seu consumo.
A intangibilidade	Os serviços não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente da mesma forma que os produtos
A participação do cliente na produção do serviço	O cliente participa do processo de produção do serviço, pois é ele quem determina o momento de ação do serviço a ser oferecido.
A perecibilidade	Serviços não podem ser estocados, o que dificulta a utilização eficiente da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não demandado é perdido para sempre.
A variabilidade	Os processos são variáveis à medida que dependem de quem, quando e onde são executados.

Fonte: Barbêdo (2004), adaptado.

São, portanto, essas características que de uma forma geral, diferenciam os serviços de produtos. Assim sendo, percebe-se que tal diferenciação diz respeito, principalmente, ao modo de produção dos serviços, à sua forma de consumo e à sua avaliação. Contudo, intangibilidade e interação entre pessoas são fatores essenciais que os serviços dos produtos.

Kahtalian (2002, p. 24) afirma que a intangibilidade é a mais evidente característica dos serviços.

Rossi e Braga (2004) destacam que a variabilidade é algo que advém da qualidade dos serviços prestados, acrescentam ainda que os serviços são inseparáveis das pessoas.

Francisco das Chagas Leite

Por outro lado, GIANESI e CORREA (1996) asseguram que a intangibilidade dos serviços, aliada à necessidade da presença do cliente, bem como à simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características dos serviços. Tais características são responsáveis pela avaliação dos resultados e pela qualidade dos serviços prestados.

Entretanto, tem-se que reconhecer que muitas vezes, a avaliação de um serviço é dificultada pela intangibilidade. Esse problema aumenta pela difícil padronização dos serviços, o que torna a gestão do processo ainda mais difícil.

Qualidade em Serviços de Informação

Conforme já mencionado, a intangibilidade, a necessidade da presença do cliente, aliadas à simultaneidade da produção e consumo, são importantes características das operações de serviços, que definem a qualidade do mesmo, permitindo uma melhor avaliação.

Assim, numa organização que realiza serviços, a qualidade é algo que está diretamente ligado serviço desenvolvido e ao atendimento das necessidades e expectativas do cliente (GIANESI; CORRÊA, 1994).

A qualidade mantém uma estreita relação com as expectativas e as percepções do cliente. Avaliação essa relação, Slack et al (1997) apresentam o seguinte esquema:

- Expectativa < Percepções: a qualidade percebida é boa.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

- Expectativa = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Assim sendo, quando a expectativa foi menor do que o resultado percebido, a qualidade do serviço que foi oferecido é boa. E, será pobre, quando essa relação for o inverso. Diz, portanto, que a qualidade é aceitável quando a expectativa é igual a percepção.

Afirma Moller (1993) que a qualidade pessoal é a base de todos os outros tipos de qualidade, criando serviços de qualidade superior.

Desta forma, nota-se que a qualidade é um efeito dominó. À medida que um determinado setor ou departamento hierarquicamente inferior melhora, seus reflexos são sentidos no setor superior, espalhando-se por toda a organização, tornando-se uma cultura.

Destaca ainda Moller (1993) que o sucesso de uma organização depende, basicamente, do nível da qualidade dos seus serviços no sentido de satisfazer a exigência do seu público. E, que essa qualidade é percebida pelos clientes através de componentes tangíveis e intangíveis.

Num serviço, o componente tangível consiste naquilo que o cliente vê. Noutras palavras, a tangibilidade está correlacionada com a aparência física da organização que oferece/realiza o serviço e diz respeito, principalmente, segundo Barbêdo (2004), aos seguintes itens:

- a) aparência física dos funcionários,

- b) decoração.
- c) equipamentos,
- d) iluminação,
- e) mobiliários,
- f) sinalização.

Por sua vez, os componentes intangíveis possuem um caráter mais complexo, sendo resultante daquilo que o cliente sente quando entra em contato com a organização prestadora de serviços, ou seja, representam a impressão construída a partir da atenção recebida, da simpatia disponibilizada pelos empregados quando da recepção, bem como da disponibilidade em prestar esclarecimentos ou informações sobre as necessidades do serviço ou sobre como o mesmo será realizado.

Acrescenta Moller (1993) que a qualidade em serviços está basicamente nas pessoas que as executam.

Apesar dos aspectos físicos serem importantes nas organizações, não é somente a através deles que a qualidade é promovida. É extremamente necessário a existência de um quadro de pessoal qualificado e eficiente para a realização dos serviços. Sem esse quadro de pessoal, mesmo possuindo excelente aspecto físico, a organização é incapaz de promover um serviço com qualidade, que satisfaça as necessidades e expectativas de seu cliente.

Assim sendo, quando se aborda a qualidade em serviços, diretamente está se discutindo a qualificação profissional, o comportamento da equipe profissional frente ao

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

serviço, bem como o comprometimento/envolvimento na realização do mesmo.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que a qualidade em serviços não ocorre de imediato. Ela surge ao longo do processo de execução/realização do serviço. E, que durante esse período, os clientes utilizam vários critérios para avaliar serviços, entre os quais destacam-se:

- a) Atendimento
- b) Competência;
- c) Consistência;
- d) Credibilidade/Segurança
- e) Flexibilidade
- f) Rapidez no atendimento;
- g) Tangibilidade

Por outro lado, vários são os fatores que determina a qualidade em serviços. E, tais fatores são levados em consideração pelos clientes, quando avaliam a qualidade de um serviço que lhe é oferecido.

O Quadro 3, de forma sintetizada, apresenta os principais fatores determinantes da qualidade em serviços.

Quadro 3: Fatores determinantes da qualidade em serviços

FATORES	DESCRIÇÕES
Tangibilidade	Todas as evidências físicas do serviço.
Confiabilidade	Habilidade de prover o serviço com o desempenho prometido e de forma confiável e acurada.
Pronto atendimento	Atenção imediata no auxílio aos clientes e na execução dos serviços.

Francisco das Chagas Leite

Competência	Posse das habilidades e conhecimentos técnicos necessários à execução dos serviços.
Credibilidade	Capacidade de gerar confiança.
Segurança	Conhecimento e capacidade de transmitir responsabilidade e segurança com a isenção de perigo, risco ou dúvidas.
Acessibilidade	Facilidade de acesso e de contato.
Comunicação	Manter o cliente bem informado, com linguagem adequada, principalmente, a habilidade de ouvir o cliente.
Compreensão das necessidades do cliente	Esforço feito para conhecer o cliente e suas necessidades.

Fonte: Barbêdo (2004), adaptado.

Analisando os fatores relacionados no Quadro 3 percebe-se que para uma organização ser capaz de realizar um serviço com qualidade, deve, principalmente, investir na capacitação de seu quadro funcional, de forma contínua, dando-lhe condições para acompanhar as inovações tecnológicas e às exigências da sociedade. Paralelamente, ela deve também se preocupar com a aparência física do ambiente, oferecendo um espaço agradável e seguro aos seus clientes.

Na promoção da qualidade de seus serviços, a organização deve promover esforços no sentido de identificar todos os fatores que possam interferir negativamente nos serviços que oferece. Abordando essa situação, Feldman (2004) identifica os seguintes fatores, que podem interferir na melhoria da qualidade em serviços:

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

- a) Ausência de visibilidade;
- b) Dificuldades em determinar a responsabilidade específica;
- c) Incertezas oferecidas;
- d) Tempo requerido para melhorar qualidade em serviços.

O Quadro 4 apresenta esses fatores e suas correspondentes descrições.

Quadro 4 - Fatores que interferem negativamente nos serviços

FATORES	DESCRIÇÕES
Ausência de visibilidade	Problemas em qualidade de serviços não são sempre visíveis ao fornecedor.
Dificuldades em determinar a responsabilidade específica	A percepção completa do cliente dos serviços é influenciada pela experiência em estágios diferentes do serviço oferecido.
Incertezas oferecidas	Controle do serviço oferecido e qualidade é complicado, pois a natureza das pessoas é imprevisível.
Tempo requerido para melhorar qualidade em serviços	Problemas de qualidade em serviços frequentemente requerem maior esforço por um longo período de tempo para serem resolvidas, pois a qualidade em serviços é mais dependente de pessoas que sistemas e procedimentos.

Fonte: Feldman (2004), adaptado.

Objetivando superar os obstáculos enumerados por Feldman (2004), é fundamental que a organização realize

Francisco das Chagas Leite

avaliações periódicas, consultando seus clientes externos e internos, bem como seus fornecedores.

Identificado um obstáculo, é necessário o desenvolvimento de um plano de ações integradas que possa oferecer uma resposta imediata, antes que os efeitos negativos produzidos pelo setor/departamento que enfrenta dificuldades, espalhem-se pelos demais setores.

Fadel e Regis Filho (2006) destacam que a percepção da qualidade em serviços baseia-se em critérios objetivos e subjetivos.

Diferentemente do que ocorre num produto, medir a qualidade em serviços não é uma tarefa fácil, visto que para se determinar a satisfação dos clientes é necessário a avaliação de vários fatores considerados intangíveis. Em um produto, a qualidade é determinada por suas características físicas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

A dificuldade em medir a qualidade em serviços reside no fato que tal processo envolve muitas características psicológicas, que variam de acordo com cada classe de cliente. A qualidade em serviços diz respeito à satisfação do cliente e está condicionada às expectativas do cliente e às suas percepções, formuladas após o recebimento do serviço.

Assim, como o cliente determina quais aspectos dos serviços são positivos e benéficos, as organizações devem procurar determinar que requisitos eles utilizam para promoverem essa avaliação.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Explicam Parasuaraman *et al.* (1991) *apud* Barbêdo (2004), que a qualidade em serviços resume-se na diferença entre a percepção e expectativa, acrescentando que para aferir uma boa qualidade dos serviços, deve-se levar em consideração as seguintes dimensões:

- a) Aspectos Tangíveis;
- b) Confiabilidade;
- c) Empatia;
- d) Responsividade;
- e) Segurança.

O Quadro 5 apresenta as dimensões propostas por Parasuaraman *et al.* (1991) com suas respectivas descrições.

Quadro 5 - Dimensões da Qualidade

DIMENSÕES	DESCRIÇÕES
Aspectos Tangíveis	É a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.
Confiabilidade	É a capacidade de prestar serviço prometido com confiança e exatidão.
Empatia	É demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. Tal dimensão inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes.
Responsividade	É a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.
Segurança	É o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiabilidade.

Fonte: Parasuaraman et al (1991), adaptado.

Francisco das Chagas Leite

Assim, com base nas dimensões enumeradas por Parasuaraman et al (1991), para que uma organização possa realmente apresentar qualidade em seus serviços, ela precisa ter uma boa aparência; possui bons equipamentos de trabalho, ter uma equipe de pessoal capacitada; utilizar-se de uma boa comunicação, tanto com seus funcionários quanto com seus clientes/usuários; ser capaz de executar o serviço contratado; oferecer um tratamento uniforme aos seus clientes/usuários; ter sempre funcionários disposto a auxiliar seus clientes e transmitir confiabilidade naquilo que realiza.

Entretanto, tem-se que reconhecer que para promover um serviço com qualidade, a organização necessita ter empregados motivados, bem informados e atenciosos.

A gestão da qualidade em bibliotecas universitárias

O século XXI iniciou abrindo um leque de oportunidades e desafios para as Bibliotecas Universitárias. Pois, ao mesmo tempo em que a tecnologia amplia os serviços informacionais, barateando-os, as Unidades de Informação vem sofrendo uma drástica redução nos recursos destinados à manutenção de seus serviços, obrigando seus gestores a procurarem ferramentas capazes de oferecerem resultados quantitativos e qualitativos, que garantam-lhe os investimentos necessários à manutenção de suas unidades.

Na atualidade, as bibliotecas universitárias vêm direcionando suas preocupações não somente para os serviços oferecidos, mas, precisamente, para a qualidade desses serviços e para os recursos que dispõem em mãos para promoverem seu funcionamento (BARBÊDO, 2004).

Nesse sentido, as Bibliotecas Universitárias vêm, de forma constante, buscando melhorias para garantir aos usuários internos e externos, um ambiente satisfatório, dotado de condições capazes de proporcionar serviços que atendam aos princípios, definidos pela modernidade.

Francisco das Chagas Leite

Dissertando sobre a qualidade em serviços de informação, Vergueiro e Carvalho (2001, p. 28), afirmam que no cenário atual, é conveniente que as bibliotecas "*definam práticas de trabalho e métodos gerenciais que respondam de maneira rápida e eficiente tanto às demandas da sociedade como às características específicas de sua clientela*".

Mais do que nunca, as bibliotecas possuem a necessidade de repensar o seu papel, visando manter o seu status de fonte de informação, utilizando de forma intensiva as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), atendendo seus usuários qualidade e encurtando o tempo de resposta para que seus gestores possam tomar decisões mais acertadas.

Beluzzo e Macedo (1997) destacam que as Bibliotecas Universitárias têm a necessidade de acompanhar a evolução das informações e das tecnologias, oferecendo melhor qualidade nos seus serviços. E, para tanto, precisam aperfeiçoar suas atividades, investindo nos recursos humanos, visto que é através da realização de um bom trabalho, que elas podem obter a satisfação de seus usuários.

Na concepção de Mendonça (2001, p. 27):

[...] trabalhar com qualidade nas bibliotecas universitárias assume o significado de promover a sensibilidade da equipe e capacitá-la para executar suas funções rotineiras para buscar e utilizar dados estatísticos adequados, bem como estar integrado ao modo de perceber as expectativas do usuário e, ao mesmo tempo, poder avaliar os resultados dos serviços de maneira qualitativa e quantitativa.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Na gestão da qualidade torna-se necessário o envolvimento de todos os funcionários e é através da gestão da qualidade nas bibliotecas que a informação será de qualidade. A principal função da biblioteca é satisfazer os usuários que a ela se dirigem e oferecer a melhor informação é um dos principais passos para o sucesso da gestão de qualidade nas bibliotecas universitárias.

Afirmam Longo e Vergueiro (2003) *apud* Valls e Vergueiro (2006, p. 124):

Implantar com sucesso a gestão da qualidade em serviços de informação significa entender as barreiras e os conflitos gerados e aprender a gerenciá-los de forma eficiente e eficaz, procurando reduzir a ansiedade dos seres humanos e conduzindo-os a um processo de melhoria contínua. As pessoas têm que estar convencidas - e não ser obrigadas a acreditar -, que esse tipo de gestão implicará em vantagens pessoais (e para a organização) apreciáveis. Acima de tudo, essas vantagens são traduzidas em crescimento pessoal.

A implantação de um programa de gestão da qualidade em serviços numa biblioteca requer uma redefinição de seu modelo de gestão, eliminando tudo aquilo que possa ser considerado obstáculos à promoção de uma melhor qualidade nos serviços ofertados. O sucesso dessa iniciativa está condicionado ao envolvimento de todo o pessoal que compõe a Unidade de Informação.

Na visão de Ribeiro et al. (2008, p. 39):

Francisco das Chagas Leite

[...] os recursos humanos nas bibliotecas assumem o papel de intermediários responsáveis pela satisfação ou não do usuário e pela imagem boa ou ruim da biblioteca. Para isso, todo empenho, esforço, interesse aplicados no atendimento ao usuário se fazem necessários para enriquecer o aperfeiçoamento da equipe de atendimento, através de atividades estruturadas a qualificação transforma trabalhadores em mediadores e agentes culturais.

O resultado final da qualidade dos serviços prestados por uma Unidade de Informação está diretamente relacionado com o empenho de sua equipe funcional, que quanto mais capacitada estará mais apta a beneficiar diretamente o público que procura a biblioteca.

Completando esse pensamento, Cavalcante e Pinto (1996) afirmam que para se atingir níveis satisfatórios de qualidade nos centros de informação das universidades é necessário:

- a) uma política de recursos humanos que priorize salários;
- b) treinamento e valorização profissional.

Com base no exposto, conclui-se que a principal fonte de apoio de um programa de qualidade são os recursos humanos, bem como o potencial de motivação e participação que esses recursos possuem.

Na visão de Shaughnessy *apud* Vergueiro e Belluzzo (1997), para se instalar um programa de qualidade em um

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

serviço de informação, é necessário o atendimento dos seguintes requisitos:

- a) adoção de linguagem adequada, incluindo postura corporal, meios de canais de distribuição;
- b) ambientação física adequada;
- c) cortesia e comunicabilidade;
- d) segurança, incluindo confiabilidade.

Em resumo, para ser capaz de atender as necessidades de seus usuários com qualidade, além de um ambiente propício, as bibliotecas necessitam ter pessoas qualificadas, principalmente, com espírito de equipe e conscientes que devem desenvolverem um trabalho com qualidade.

No contexto atual, entendem Barbêdo e Turrioni (2003, p. 2) que:

[...] as bibliotecas necessitam buscar novas formas de incluir o cliente/usuário na filosofia dos serviços que utilizam e a aplicação de um sistema de gestão da qualidade neste setor pode contribuir para o desenvolvimento de atividades atendendo as necessidades de seus usuários, além de uma melhor organização interna, definição clara e documentada das atividades e responsabilidades e de sua equipe e o fortalecimento da competência e qualidade do trabalho.

Assim, diante dessa necessidade, tem-se ampliado a adoção da gestão da Qualidade nas Bibliotecas Universitárias, melhorando os serviços ofertados, reduzindo o tempo para a execução de tais serviços, utilizando-se instrumentos capazes de repassarem para o usuário uma maior credibilidade e ao

mesmo tempo, uma maior segurança quanto à qualidade do que está sendo ofertado.

A Gestão da Qualidade Total em Bibliotecas

A Gestão da Qualidade Total (GQT) surgiu no cenário empresarial. No entanto, vem sendo amplamente utilizada no setor de serviços, devido, principalmente, a determinados fatores, a exemplo da melhoria do ambiente interno e do melhor relacionamento estabelecimento com os clientes.

Informa Barbêdo (2004) que como os programas de GQT passaram a mundialmente implementados, alguns de seus aspectos passaram a ser aplicados ao setor de serviços. Contudo, para se implementar efetivamente a GTQ no setor de serviços, é necessário se entender as características únicas das operações de serviços, bem como o papel dos clientes, dentre outros fatores.

A GQT possuem conceitos genéricos, que devem ser implementados diferentemente nas organizações prestadoras de serviços, face à natureza intangível dos serviços. Tais conceitos refere-se ao foco no cliente e são considerados fundamentais para a implementação de um sistema de gestão.

Na GQT o cliente é o centro para provisão dos serviços, e que a flexibilidade dos serviços, exigem um amplo entendimento de suas características específicas, de modo a proporcionar o envolvimento com o cliente.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Por outro lado, informa Barbêdo (2004) que um estudo realizado por Sureshchandar, Rejadran e Anantharaman em 2001, possibilitou a identificação de 12 dimensões de Gestão da Qualidade, que podem ser consideradas fatores críticos para a instituição de um programa de GQT numa organização prestadora de serviços. São elas:

- a) Benchmarking;
- b) Comprometimento da alta gestão e liderança visionária;
- c) Cultura do serviço;
- d) Foco no cliente;
- e) Gestão de recursos humanos;
- f) Intervenção de sindicatos;
- g) Melhoria continua;
- h) Responsabilidade social;
- i) Satisfação do empregado;
- j) Sistema de análise e informação;
- l) Sistema técnico;
- m) Visão do serviço.

No que diz a aplicação da GQT em biblioteca, existem vários estudos que mostram os bons resultados obtidos. É importante destacar que quando se aplica esse tipo de metodologia numa biblioteca, essa unidade de informação vê-se obrigada a reescrever sua visão, promovendo mudanças significativas, visto que precisa desenvolver uma nova cultura organizacional.

No entanto, quando uma biblioteca opta pela GQT somente consegue atingir os objetivos traçados, se com a ajuda de consultores, conseguir incorporar os princípios de excelência de serviços, estabelecidos pela referida ferramenta, capacitando/treinando seu pessoal de trabalho para que o mesmo adquira as habilidades necessárias para direcionar o foco do atendimento para o cliente/usuário, promovendo uma melhoria nos serviços prestados de forma contínua.

Indicadores da qualidade em bibliotecas universitárias

Na avaliação da qualidade em serviço são utilizados vários indicadores, que constituem "*uma série de dados definidos para responder perguntas sobre um fenômeno ou um sistema dado*", que "*permitem medir [...], se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas*" (ROZADOS, 2005, p. 433).

Assim sendo, um indicador é uma ferramenta de mensuração, que pode ser utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, quando se quer promover uma avaliação, visando a tomada de uma decisão.

Takashina e Flores (1996) informam que os indicadores da qualidade estão associados às características da qualidade do produto, julgadas pelo cliente.

Vergueiro e Carvalho (2001) afirmam que através da definição dos indicadores de qualidade, podem ser avaliados os seguintes itens: acesso, comunicação, confiança, cortesia,

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

credibilidade, custo/benefício, efetividade, eficiência, extensividade, garantia, qualidade, resposta, satisfação do usuário, segurança, tangibilidade e tempo de resposta.

Pelo demonstrado, quando se buscar a qualidade em serviço no ambiente das bibliotecas é necessário proceder uma avaliação que envolva vários aspectos. Essa avaliação é promovida através dos indicadores de satisfação dos clientes/usuários.

Whitehall *apud* Vergueiro e Carvalho (2001), relaciona algumas considerações, que devem ser observadas na definição dos indicadores de satisfação dos clientes em serviços de informação. Tais considerações são as seguintes:

- a) a informação fornecida deve conter itens relevantes para os usuários;
- b) adequação das fontes de informação à área de interesse dos usuários;
- c) avaliação do usuário sobre o serviço;
- d) facilidade de uso dos serviços e produtos oferecidos;
- e) rapidez no acesso e fornecimento da informação.

É oportuno lembrar que a gestão da qualidade em serviços de informação tem seu foco no cliente/usuário. Para tanto, além de garantir a qualidade dos serviços oferecidos ao usuário, a biblioteca, precisa de um bibliotecário-administrador que tenha imaginação, bom desempenho administrativo e que seja capaz de motivar outros a promover a qualidade do serviço.

Francisco das Chagas Leite

Destacam ainda Vergueiro e Carvalho (2001), que a qualidade dos serviços prestados por uma biblioteca universitária, requer indicadores que permitam avaliar esses serviços, enumerando, desta forma, os seguintes:

a) Comunicação: mede o desempenho dos bibliotecários na resposta às perguntas de referência e mecanismos formais de comunicação;

b) Acesso: enfoca a obtenção e localização de material de informação no acervo, itens de infraestrutura/equipamentos e a utilização de serviços diversos;

c) Confiança: inclui as políticas utilizadas e a participação na tomada de decisão nas bibliotecas;

d) Cortesia: relacionada à utilização da biblioteca e ao bom atendimento;

e) Efetividade/eficiência: focaliza questões relacionadas disponibilidade de funcionários, utilização da biblioteca, atendimento ao cliente e utilização de serviços;

f) Qualidade: diz respeito à infraestrutura, ao acervo; ao atendimento; as respostas às questões de referência e à utilização dos serviços;

g) Resposta: caracterizada pela utilização/localização do material no acervo e pela resposta às questões de referência.

h) Tangíveis: contempla aspectos concretos das instituições (infraestrutura/equipamentos e conservação dos materiais disponíveis);

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

i) Credibilidade: pode ser julgada pela participação dos clientes nas tomadas de decisão;

j) Segurança: envolvem os acessos físicos especiais e o estado de conservação dos materiais, dentre outros;

l) Extensividade: destaca aspectos de infraestrutura/equipamentos, obtenção e localização do material no acervo;

m) Garantia: relaciona questões de referência e o atendimento em geral pela equipe das bibliotecas;

n) Satisfação do cliente: é avaliada levando em consideração todos os serviços oferecidos.

Analizando todos os indicadores enumerados por Vergueiro e Carvalho (2001), para ter qualidade em seus serviços, a biblioteca não deve apenas conhecer o seu usuário: é de fundamental importância que ela saiba oferecer o que esse usuário precisa, proporcionando-lhe um atendimento de qualidade.

Abordando a importância da adoção de um sistema de qualidade por parte uma unidade de informação, Andrade (2004, p. 105) destaca que:

Para que se obtenha a garantia da qualidade na implantação de um programa nas bibliotecas, é necessário que os bibliotecários desenvolvam padrões, medidas e indicadores dentro de suas unidades, tendo como alvo as necessidades dos usuários como também promovam a sensibilidade da equipe, implantando treinamento contínuo para que executem bem suas atividades técnicas rotineiras, utilizando-se adequadamente das estatísticas como parâmetros de avaliação para determinação de indicadores

Francisco das Chagas Leite

bons ou ruins, através da interação com seus clientes, transformando suas expectativas em medidas quantitativas e qualitativas.

Os serviços prestados pelas bibliotecas estão em constante avaliação, sendo avaliados pelos usuários sempre toda vez que os mesmo vão às bibliotecas. Isto acontece porque os usuários estão em melhor posição para julgar a qualidade dos serviços que recebem. Assim, é de suma importância que as bibliotecas procurem de forma efetiva atender às necessidades de sua clientela, estabelecendo com esta uma interação positiva.

Os instrumentos de avaliação da qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas

O primeiro modelo voltado para a avaliação de serviços foi desenvolvido pelos pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeitham e Berry, em 1985. Tal modelo leva em consideração as brechas, as lacunas, os hiatos (gaps) que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido (REBELLO, 2004).

Posteriormente, os mesmos pesquisadores, desenvolveram o modelo SERVQUAL, em 1988, destinado a avaliar a qualidade de serviço percebida pelos consumidores, ou melhor, como os clientes percebem a qualidade dos serviços administrativos prestados. Quando se utiliza esta metodologia,

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

"a qualidade percebida pelo consumidor resulta do hiato entre as expectativas iniciais e desempenho percebido do serviço", sendo a mesma determinada, pelas seguintes características: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade (TEIXEIRA; FARIAS FILHO, 2008, p. 13).

Informam Vergueiro e Carvalho (2001) que a aplicação do modelo SERVQUAL em bibliotecas universitárias tem comprovado a sua relevância como instrumento, enquanto ferramenta capaz de captar a percepção da comunidade acadêmica em relação aos serviços de informação oferecidos.

Apesar das críticas formuladas ao modelo SERVQUAL, o mesmo é amplamente aplicado em diversos setores, apresentando resultados positivos, satisfatórios e práticos, quando da avaliação da qualidade de serviços (FREITAS; BOLSANELLO; VIANA, 2008).

Completando esse pensamento, Rebello (2004, p. 86) destaca que:

Por meio do SERVQUAL pode-se avaliar a qualidade dos serviços prestados (que são intangíveis) como um todo e também verificar que dimensões dessa qualidade devem requerer maior atenção por parte da gerência da Biblioteca, com o intuito de melhorá-las.

Além do próprio SERVQUAL, no âmbito da avaliação da qualidade de serviços em bibliotecas, também são utilizadas outras metodologias de mensuração, a exemplo do LIBQUAL, do 5S e das normas ISO 11620 e ISSO 2789.

Francisco das Chagas Leite

É importante registrar que o LibQUAL, criado para avaliar a Qualidade no ambiente de bibliotecário, foi desenvolvido pela Associação de Bibliotecas de Pesquisas e as Bibliotecas Universitárias do Texas. Construindo a partir da adaptação promovida em escalas e dimensões do SERVQUAL, direcionando-o para as Unidades de Informação, o referido instrumento permitir as bibliotecas solicitar, investigar, entender e agir sob as opiniões dos usuários com relação à qualidade de seus serviços (BARBÊDO, 2004).

Acrescenta Barbêdo (2004) que o LibQUAL apresenta os seguintes objetivos básicos:

a) Ajudar bibliotecas a entender melhor as percepções dos usuários da qualidade de serviços oferecidos;

b) Aumentar as habilidades analíticas dos funcionários da biblioteca para interpretação e ação de dados obtidos.

c) Coletar e interpretar o feedback dos usuários sistematicamente;

d) Estimular uma cultura de excelência no fornecimento de serviços de bibliotecas;

e) Identificar melhores práticas em serviços de bibliotecas;

O LibQUAL contém cinco dimensões com 25 questões, através das quais é possível avaliar a qualidade dos serviços oferecidos por uma biblioteca. As duas primeiras dimensões foram transportadas do SERVQUAL e as demais foram construídas a partir de entrevistas realizadas com mais

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

de 4.000 usuários, focalizando, segundo Barbêdo (2004), os seguintes aspectos:

- a) Abordagem do serviço;
- b) Acesso à informação.
- c) Biblioteca como local;
- d) Confiabilidade;
- e) Provisão de coleções físicas;

Um dos mais novos instrumentos de avaliação utilizados pelas bibliotecas foi desenvolvido pela American Library Association (ALA). Trata-se do Standards for University Libraries, que apresenta um conjunto de padrões qualitativos para as bibliotecas universitárias (missão, metas e objetivos, recursos humanos, coleção, infraestrutura e equipamentos, serviços e orçamento) e que tem sido utilizado para observação os processos de melhoria do desempenho das bibliotecas (REBELLO, 2004).

Seguindo os padrões do SERVQUAL, as Bibliotecas Universitárias desenvolveram dimensões específicas destinadas à avaliação da qualidade em serviços, objetivando busca pela excelência em serviços para satisfazerem os usuários. Para tanto, redefiniram seus métodos de trabalho, tornando-os eficientes, aperfeiçoaram os seus recursos físicos e humanos, e, implementaram sistemas de gestão da qualidade, destinados não somente atender às expectativas de seus usuários, mas, sobretudo, seus próprios objetivos.

ISO 9001 em Serviços Prestados pelas Bibliotecas

A luta pelas melhorias contínuas tem levado as organizações a optarem pelas normas de certificação, a exemplo da ISO 9001:2000, por considerar a organização como um todo integrado em processos que se complementam, concedendo a certificação àquelas organizações/instituições que funcionem de modo harmônico e complementar, oportunizando aos seus usuários/clientes serviços de qualidade.

Abordando a implantação da Norma ISO numa organização, Walter (2005) afirma que a administração deve observar os seguintes requisitos básicos:

- a) identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação para a organização;
- b) determinar a seqüência e interação dos processos; determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos resultem eficazes;
- c) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessários para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- d) monitorar, medir e analisar esses processos;
- e) implementar e analisar esses processos;
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

No início da década de 1990, a International Standard Organizational (ISO), criou novos padrões voltados para a

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

medição do desempenho das bibliotecas, surgindo, assim, a Norma ISO 11620/98 (*Information and Documentation - Library Performance Indicators*), que congrega um conjunto de definições e metodologias, bem como a definição de 29 indicadores de desempenho (GUIMARAES et al., 2007).

No entanto, apesar da existência da Norma ISO 11620/98 há quase duas décadas, a medição de desempenho em bibliotecas universitárias ainda é um assunto com pouca prática no Brasil (COLETTA, 2007).

Dissertando sobre a importância da utilização dos indicadores de desempenho por parte das bibliotecas, Celere e Pirani (2011, p. 83) afirmam que:

[...] a utilização de indicadores de desempenho proporciona um autodiagnóstico, tornando possível a identificação e solução de problemas de forma rápida. A avaliação de desempenho em áreas estratégicas informa a quantidade e qualidade da performance atual, identifica onde há necessidade de melhoria e quais são as prioridades. São medidas simples que resultam em melhorias e que permite que nos anos seguintes, por exemplo, a comparação dos dados e resultados possam ser realizadas, tanto ano a ano, quanto com outras bibliotecas.

Através da utilização de indicador de desempenho, a biblioteca pode estabelecer metas para serem atingidas ao longo do ano, bem como auxiliar na elaboração de um diagnóstico, capaz de enumerar mecanismos visando à melhoria de sua performance, de forma que um indicador de desempenho pode ser visto como uma ferramenta de avaliação de

Francisco das Chagas Leite

qualidade, proporcionando a eficácia dos serviços prestados/oferecidos.

Quanto à norma ISO 9001, ela é um Sistema de Medição de desempenho que tem como objetivo quantificar o desempenho das bibliotecas, de forma que a aplicação dessa norma "implica a compreensão da organização de que sua gestão deverá ser feita com base em políticas de qualidade, foco no cliente, planejamento de atividades, documentação de processos, monitoramento e melhorias contínuas" (WALTER, 2005, p. 108).

O sucesso da implantação das normas ISO 9001 está condicionado a vários fatores, entre os quais, segundo Walter (2005), é possível destacar os seguintes:

a) a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços;

b) o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido;

c) a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado;

d) a realização das atividades buscando melhorias constantes.

É importante destacar que *"a Norma ISO 9001:2000 reforça ainda a melhoria constante do processo de qualidade, que difere conceitualmente de diminuição de erros, na medida em que implica avaliação constante e retroalimentação do processo"* (WALTER, 2005, p. 107).

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

Focalizada na eficácia do sistema de gestão da qualidade, a ISO 9001:2000 estabelece a necessidade de que a organização conheça o cliente/usuário. Entretanto, para obter a certificação da ISO 9001, as bibliotecas são periodicamente auditadas. Somente quando a Unidade de Informação possui todos os requisitos definidos pela referida Norma, a certificação é concedida.

Considerações Finais

Ao longo de seu processo histórico, as bibliotecas têm exercido a função de prestadoras de serviços de informação. Para tanto, no desenvolvendo das atividades voltadas ao atendimento de seus usuários, estas unidades vêm utilizando-se dos recursos proporcionados pelo avanço tecnológico, visando oferecer qualidade na prestação de seus serviços.

Entretanto, no contexto atual, as bibliotecas não somente oferecem serviços de informação. Elas também educam, capacitam, formam e transformam seus usuários. E estes, através das informações recebidas, ampliam o entendimento/conhecimento, tornando-se capazes de contribuir para o desenvolvimento social.

Através da presente pesquisa foi possível constatar que no campo da Biblioteconomia ainda não existe uma compreensão sólida e nem um uso amplo do conceito de qualidade, voltado para o gerenciamento dos serviços de informação.

Apesar da existência da farta bibliografia sobre o tema qualidade, as fontes, que, de forma específica, abordam a utilização das ferramentas da qualidade nas unidades de

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

informações, ainda são mínimas. E, esta situação tem contribuído para que ainda não exista um uso amplo do conceito de qualidade, no campo da biblioteconomia.

Através da presente pesquisa pode-se também constatar que somente na última década foi que se intensificaram-se no Brasil os estudos voltados para o uso de recursos de gerenciamento da qualidade em unidades de informação. E, que entre as bibliotecas de universidades públicas, a aplicação dos sistemas de gestão da qualidade, a exemplo da norma ISSO 9001:2000, vem sendo dificultada, principalmente, por fatores financeiros.

No entanto, outro aspecto importante demonstrado pelo presente estudo, diz respeito à necessidade que as bibliotecas possuem de aperfeiçoarem suas atividades de forma constante, tanto em benefício de sua própria estrutura (melhorando o desenvolvimento dos procedimentos que realizam), quanto em benefício da função e contribuição social, às quais estão obrigadas a desempenharem.

Em síntese, a função da biblioteca universitária é oferecer informação com qualidade à sua comunidade usuária. Entretanto, no contexto atual, para que essa unidade de informação possa realmente cumprir a sua função, precisa primar que pela qualidade dos serviços prestados. E, por essa razão, está obrigada a implantar seu sistema de gestão da qualidade.

Referências

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça. **Gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: indicadores de desempenho e padrões de qualidade Dissertação de Mestrado. Niterói: Universidade Federal Fluminense / Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária** (2010). Disponível in: <http://www.ndc.uff.br/repositorio/>.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca; TURRIONI, João Batista. Sistemas de gestão da qualidade no setor de serviços: um estudo de aplicabilidade em bibliotecas de ensino superior de uma cidade mineira. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n.1, p. 63-76, dez. 2003.

_____. Sistema de gestão da qualidade e um modelo de integração estrutural em bibliotecas: análise comparativa em dois estudos de caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2003.

BARBÊDO, Simone Angélica Del-Ducca. **Sistema de gestão da qualidade em serviços**: estudo de caso em uma biblioteca

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

universitária. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Itajubá, 2004.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, mai.-ago., 2008.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Neves Dias de. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. **Ciência da informação**, v. 22, n. 2, p. 124-131, 1993.

BRANCHINI, Odécio. **Princípios da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília, 1996.

CAMPOS, Marcos Siqueira. Seis sigma: presente e futuro. In: **Congresso SAE Brasil**. São Paulo, 2002.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. Qualidade. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (org.). **Gestão empresarial**. Curitiba: Fae Business School/Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CASALS, P. **Gestão pela qualidade**: estabelecendo uma estrutura organizacional eficaz. XXI Encontro da ANPAD, 21 a 24 de setembro, Angra dos Reis/Brasil, 1997. **Anais...**

Francisco das Chagas Leite

CAVALCANTE, Lúcia Eugenia, PINTO, Virgínia Bentes In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 9., 1996., Curitiba. **Anais...** Curitiba, 1996.

CELERE, Milena; PIRANI, Rodrigo Brunelli. Indicadores de desempenho: relato de experiência da Biblioteca da Faculdade de Direito da USP, *campus* de Ribeirão Preto. **Bibl. Univ.**, v. 1, n. 1, p. 81-90, jan./jun. 2011.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.

COLETTA, T. G.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 129-141, set./dez. 2007.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques, 1990.

DIAS, Maria Matilde Kronka. **O gerenciamento de unidades de informação tecnológica sob o enfoque da gestão da qualidade: do estudo das percepções e reações dos clientes ao desempenho de novas condutas**. 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes da USP, São Paulo, 2001.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 07-22, jan./fev. 2009.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle de qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. O que está mudando na gestão e nos conceitos. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 70, p. 10-14, mar. 1998.

FELDMAN, Liliane. **Como alcançar a qualidade nas instituições de saúde**: critérios de avaliações, procedimentos de controle, gerenciamento de riscos hospitalares até a certificação. São Paulo: Martinari, 2004.

FERREIRA, Antônio Carlos. **Uma Gestão da Qualidade Total**. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.

FITZSIMMONS, James; FITSZIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho; VIANA, Nathália Ribeiro Nunes Gomes. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo SERVQUAL. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set.-dez., 2008.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESE, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço**: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

Francisco das Chagas Leite

GUIMARAES, M. C. S. *et al.* Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo da saúde: relato de estudo piloto na Fiocruz. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 84-96, jan./abr. 2007.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: a maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JURAN, Joseph M. **Controle de qualidade**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing de Serviços. In: **Gestão empresarial**. Fac Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Superior Senhor Bom Jesus, 2002. Coleção Gestão Empresarial, v. 2.

KEHLER, Everton César; BRONDANI, Gilberto. A importância da administração dos custos de serviços de infraestrutura no faturamento da empresa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 16-26, 2005.

KOTLER, Philip. Administração de Empresas de Serviços e Serviços de Apoio ao Produto. In:_____. **Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1998 .

_____; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social**: estratégia para alterar o comportamento do público. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Texto Para Discussão Nº 397. Brasília: IPEA, 1996.

MENDONÇA, Sandra Regina. **Qualidade dos serviços prestados aos usuários da biblioteca da UNIOESTE - campus de Francisco Beltrão-PR**. Campinas, 2001. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação). PUCCAMPINAS, 2001.

MIRANDA, Roberto de Lira. **Qualidade total rompendo barreiras entre a teoria e a prática**. São Paulo: Makron Books. 1994.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 67-88, set./dez. 2000.

MONACO, Felipe de Faria; MELLO, Adriana Fabrícia Machado de. A gestão da qualidade total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico. **Race**, Joaçaba, v. 6, n. 1, p. 7-26, jan./jun. 2007.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas. 1995.

Francisco das Chagas Leite

_____. **Controle de qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas. 2004.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação: uma experiência da biblioteca do hospital universitário Universidade de São Paulo. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 80-100, jul./dez. 2004.

RIBEIRO, Carlos Eduardo Navarro et al. A importância da qualidade do atendimento ao usuário em bibliotecas de instituição de ensino superior. Maringá Management. **Revista de Ciências Empresariais**, v. 5, n.1, p.33-41, jan./jun. 2008.

ROSSI, Paulo Egydio; BRAGA, Sérgio Pereira. A satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular. **Revista Administração On Line - FECAP**, v. 5, n. 3, p 11-25 jul-set/2004.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005.

_____. Indicadores como ferramenta para avaliação de serviços de informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FEBAB; Associação Bibliotecária do Paraná, 2005.

As bibliotecas universitárias e o sistema de gestão da qualidade

SLACK, Niegel. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TEIXEIRA, Maria Emília Peluso; FARIAS FILHO, José Rodrigues de. Avaliação dos serviços de bibliotecas: Estudo de caso UFF. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão/Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008. **Anais...** Niterói: UFRJ, 2008.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137, jan./abr. 2006.

VERGUEIRO, Waldomiro, BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Indicadores de qualidade em bibliotecas universitárias em fase da globalização da informação. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, 1997, São Luiz. **Anais...**

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 27-40, jan./jun. 2001.

WALTER, Maria Tereza. Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 1, p.104-113, jan./abr. 2005.

